

# **La Formación de Directores de Educación Primaria en las Reformas Educativas en México**

## **The Formation of Primary Education Principals in Educational Reforms in Mexico**

Mario Hernández Arriaga  
M<sup>a</sup> del Refugio Barrera Pérez  
Francisco Javier Chávez Maciel

Instituto Politécnico Nacional, México

En México, como en otros países de América Latina, los directores de educación primaria no reciben una formación inicial para las funciones que llegan a desempeñar. Sin embargo, en el marco de las reformas educativas asisten a cursos ofertados por la autoridad educativa federal. Por eso con el objetivo de recuperar las acciones y resultados de formación implementadas en las reformas educativas en México de 1992 a 2016, esta investigación presenta un análisis sobre esos programas de formación. A partir de una revisión documental se construyeron cuatro categorías de análisis: programas implementados en cada sexenio; las instancias o responsables de brindar esa formación; los procesos o estrategias implementados; y los resultados obtenidos en cada programa. Los principales hallazgos son: en el transcurso de cinco sexenios sólo han existido 3 programas de formación; pero las estrategias y actores utilizados no fueron las correctas; finalmente, las valoraciones que son más cuantitativas que cualitativas indican que sí impactaron en la formación.

**Descriptor:** México, Reformas educativas, Formación de directores.

In Mexico, as in other Latin America countries, primary schools principals do not receive initial formation for their functions as principals. However, as part of the actions of educational reforms, they attend courses provided by the federal educational authority. So, with the objective of recovering the formation actions and results implemented in educational reforms in Mexico since 1992 to 2106, this research presents an analysis about that principals formation programs. Through a documental review, four categories of analysis were elaborated: programs implemented in each six-year period; responsible for providing such formation; processes or strategies implemented in each program; and results in each program. The main findings are: over the course of five six-year period there have been 3 formation programs; but strategies and trainers were no the right ones; finally, evaluations that are more quantitative than qualitative indicate that they did impact the formation.

**Keywords:** Mexico, Educational reforms, Principal's formation.

## **Introducción**

En México los directores de educación primaria carecen de formación inicial. Sin embargo, la Secretaría de Educación Pública (SEP) estableció, en periodos diversos, programas para los directivos con el propósito de brindar una formación sobre temas genéricos a su función.

El núcleo de esta investigación es analizar las acciones implementadas en las reformas educativas de México para la formación de los directores de educación primaria. La construcción del análisis, el discurso y resultados fue a partir de una revisión documental que permitió construir cuatro categorías. Al final se ofrece una discusión y panorama futuro de la formación de directores en México, bajo ciertas circunstancias.

## Fundamentación teórica

Pruebas contundentes han puesto de manifiesto que un buen liderazgo del director es sustancial en el aprovechamiento de los alumnos (Leithwood et al, 2006). En las reformas educativas, entendidas aquí como “el conjunto de decisiones y acciones tomadas con el propósito deliberado de cambiar los insumos, procesos y productos del sistema educativo” (Reimers, 1995), también se han considerado esas afirmaciones (SEP, 2016), aunque esos conjuntos de acciones sólo han llegado a la formación en servicio; es decir, la que se le proporciona al director cuando ya ejerce sus funciones, de acuerdo al concepto de la Comisión Europea (2013).

La formación se conceptualiza desde la perspectiva de Ferry (2008), pues aquella es más que la asistencia a una institución para cumplir con el proceso de aprendizaje, de adquisición de conocimientos y de desarrollo de habilidades; implica la aplicación de los conocimientos y las habilidades en la solución de problemas del contexto.

La SEP (2013) conceptualiza al director desde la óptica de Weber (2002) como la primera autoridad de la organización escolar y le responsabiliza realizar las funciones enclaustradas en el proceso administrativo de la teoría clásica de la administración de Fayol (1954). Pero aquí se asume que es un actor con influencia significativa sobre los pensamientos, comportamientos y/o sentimientos de los demás (Gardner y Laskin, 1996).

## Método

Esta investigación es mixta que, parafraseando a Hernández, Fernández y Baptista retoma las bondades de lo cuantitativo y lo cualitativo (Hernández et al., 2010). Implicó la revisión y análisis de fuentes documentales oficiales: libros, artículos publicados en revistas y librería digital *questia*, y se recuperó la información respecto a las acciones de formación para directores implementadas en las reformas educativas de 1992 a 2016. La primera fecha es porque después de casi dos décadas se implementó un nuevo plan y programas de estudios (SEP, 1992). La segunda, es la culminación de un ciclo escolar con escuelas primarias coordinadas por directores seleccionados mediante un examen estandarizado.

La información obtenida se agrupó en cuatro categorías: programas implementados en cada sexenio; las instancias o responsables de brindar esa formación; los procesos o estrategias implementadas para la formación; y sus resultados.

## Resultados

Durante el sexenio 1988-1994 no se implementó ningún programa de formación. Pero, los directores, como parte de la estrategia para hacer llegar los postulados y contenido del Nuevo Modelo Educativo a los profesores, fungieron como capacitadores durante la segunda mitad del mes de agosto de 1992, en una acción “en cascada”.

Para la SEP la estrategia utilizada tuvo resultados cuantitativos y cualitativos halagüeños, porque se capacitaron a todos los directivos y profesores del país, también durante las sesiones estimuló su creatividad (Moctezuma, 1994). Pero para Carvajal los profesores sólo asistieron a las sesiones, leyeron los manuales y nada más (Carvajal, 1998).

En el sexenio 1994–2000, en los renglones del Programa de Desarrollo Educativo, se asumió que era necesario brindar una formación específica a directivos. A mediados del ciclo escolar 1997–1998 se puso en operación en cinco estados, con una muestra inicial de 201 escuelas, el programa La Gestión en la Escuela Primaria.

Las acciones de capacitación estuvieron a cargo de equipos técnicos estatales, quienes con la estrategia “en cascada” brindaron capacitación a otros equipos locales, y éstos a directores.

Camarillo documentó que las sesiones de trabajo pasaron a convertirse en reuniones informativas, en las que los directivos siguieron instrucciones de cómo elaborar un proyecto escolar (Camarillo, 2006). Guerra también concluyó que los libros editados por la SEP, para apoyar las actividades, pronto sirvieron como modelos para copiar los proyectos ejemplificados (Guerra, 2009).

En este mismo sexenio la SEP ofertó el Primer Curso Nacional para Directores de Educación Primaria bajo el título de “El Director como Líder Académico” con una duración de 50 horas (OCDE, 2010). Los encargados de brindar ese curso, en horario sabatino, fueron profesores con funciones administrativas y de asesoría.

Latapí documentó que, para abril del 2000, 57% de los directores del país habían asistido a los cursos; aunque fue para obtener puntos válidos a Carrera Magisterial (Latapí, 2004). Wise (2002), por su parte, agregó que el contenido de los cursos enfatizaba más en didáctica y pedagogía que en liderazgo y gestión (Wise, 2002).

El sexenio 2000–2006 experimentó el Programa Escuelas de Calidad (PEC). En éste, los directores recibieron asesoría sobre Gestión Educativa Estratégica para elaborar su Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y su Plan Anual de Trabajo (PAT) por parte de los equipos técnicos locales en días y horas laborales. También un apoyo económico anual (SEP, 2005).

Respecto a la formación de directores, un estudio concluyó que entre directores hubo copias masivas del PETE y PAT, que en última instancia se utilizaron para justificar el recurso económico percibido (Reimers, 2006).

Sin embargo, el PEC siguió vigente con sus mismas estrategias, actores y recursos de operación durante todo el sexenio 2000–2012. Y ningún otro programa llegó a complementar sus acciones.

Si bien el sexenio que culmina en 2018, mediante la aprobación y reformas a diversas leyes, concretó que los ascensos a cargos directivos sean mediante concursos abiertos, la responsabilidad de formarlos ha sido delegada a los gobiernos estatales.

## Discusión y conclusiones

En las reformas educativas sólo tres grandes programas de formación se han implementado: La Gestión Escolar, El Primer Curso Nacional y PEC. Sin embargo, las estrategias y los actores dispuestos para operarlas no fueron las adecuadas. La estrategia “en cascada” significó pasar información, más que conocimientos y desarrollo de habilidades directivas, de un espacio mayor en la jerarquía a otra menor. Por otra parte, los elementos de los equipos técnicos no siempre dominan los temas que imparten.

Para la SEP, los programas en términos cuantitativos tuvieron éxito, no así en lo cualitativo. Si en los próximos programas se valora más lo cuantitativo, los directores asistirán a los cursos más para garantizar su permanencia.

## Referencias

- Camarillo, G. (2006). Factores de éxito y/o fracaso en la implementación del proyecto la gestión en la escuela primaria. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(3), 84–107.
- Carvajal, A. L. (1998). La actualización de los maestros: aciertos e interrogantes. En M. P. Moreno, (Coord.), *Formación docente, modernización educativa y globalización, Simposio Internacional* (pp. 83–89). Ciudad de México: UPN.
- Eurydice (2013). *Key data on teachers and school leaders in europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Ferry, G. (2008). *Pedagogía de la formación, Formación de formadores*. Buenos Aires: Novedades.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*, Nottingham: National College for School Leadership.
- Fayol, H. (1954). The administrative theory in the state. En L. Gulick y L. Urwick (Coords.), *Papers on the science of administration*. Nueva York, NY: Institute of Public Administration.
- Gardner, H. y Laskin, E. (1996). *Leading minds: An atomy of leadership*. Nueva York, NY: Basic Books.
- Guerra, M. (2009). *Gestión de la educación básica*. Ciudad de México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Latapí, P. (2004). *La SEP por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992–2004)*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Moctezuma, E. (1994). *La educación pública frente a las nuevas realidades*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Barcelona: Ediciones Díaz De Santos.
- OCDE. (2010). *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México*. París: OECD Publishing.
- Reimers, F. (1995). Participación ciudadana en reformas de políticas educativas. *Pensamiento Educativo*, 17, 115–131.
- Reimers, F. (2006). *Aprender más y mejor. Políticas, programas y oportunidades de aprendizaje en educación básica en México*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, SEP.
- SEP. (2005). *Equidad, calidad e innovación en el desarrollo educativo nacional*. Ciudad de México: SEP.
- SEP. (2013). *Ley general del servicio profesional docente*. Ciudad de México: SEP.
- SEP. (2016). *El Nuevo Modelo Educativo 2016. El planteamiento pedagógico de la reforma educativa*. Ciudad de México: SEP.
- Wise, D. (2002). A leadership preparation program for educational administrators. *Nueva Época*, 12(26) 87–101.